



## **GESCHÄFTSPRÜFUNGSKOMMISSION**

Geschäft Nr. 4162a

### **Bericht an den Einwohnerrat hinsichtlich der Prüfung der Personalwechsel in der Gemeindeverwaltung**

vom 20. April 2015

#### **Inhalt:**

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| S. 1  | A. Ausgangslage                |
| S. 2  | B. Vorgehen und Prüfungsumfang |
| S. 2  | C. Analyse Phase RETROSPEKTIV  |
| S. 7  | D. Erkenntnisse                |
| S. 7  | E. Analyse Phase PROSPEKTIV    |
| S. 10 | F. Antrag                      |

#### **A. Ausgangslage**

Basierend auf dem Geschäft Nr. 4162 vom 19. November 2013 wurde die GPK durch den ER beauftragt, folgende Punkte zu untersuchen bzw. abzuklären und dem ER Bericht zu erstatten:

- Rekrutierungsprozess und tatsächlicher Ablauf der Stellenbesetzung
- Anstellungsbedingungen, insbesondere in Bezug auf Verantwortung und Kompetenzen
- Entwicklungsperspektiven für das Personal
- Personalplanung

Im Laufe des Jahres 2014 hat die GPK nebst ihren anderen ihr zustehenden Aufgaben in mehreren Sitzungen eine Strategie entwickelt, wie die einzelnen Teilbereiche in einem sinnvollen Rahmen bearbeitet werden können. Die GPK kam dabei zur Auffassung, dass die Wichtigkeit der Personalplanung eine tiefgreifende Analyse verlangt.

Der Wechsel in den Kaderstellen der Verwaltung mit einem neuen Verwalter und die generelle Fluktuation im Personalwesen verlangt nach einer zweigeteilten Sicht auf die Personalpolitik. Deshalb beschloss die GPK retrospektive und prospektive Fragen zu stellen. Dieser duale Schritt soll garantieren, dass der Bericht an den ER sowohl über Informationen aus der Vergangenheit, also aus dem Zeitraum der Personalwechsel, verfügt, als auch Antworten zu Fragen, die sich hinsichtlich einer künftigen Personalplanung richten.

Dazu wurden den aktuellen HAL ein Papier mit folgenden Fragen zur Beantwortung überlassen:

1. Ablauf der Stellenbesetzungen
2. Anstellungsbedingungen, insbesondere in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
3. Entwicklungsperspektiven für das Personal, Inhalt und Ablauf der Mitarbeitergespräche
4. Generelle und individuelle Personalplanung

Zusätzlich folgte die GPK der Einladung der Herrn Pfister und Baumann, um sich über geplante Massnahmen zur Verbesserung der Situation informieren zu lassen. Daraus gewinnt die GPK die Informationen zur prospektiven Arbeitsweise.

### **B. Vorgehen und Prüfungsumfang**

Die GPK ist den obenerwähnten Auftrag wie folgt angegangen:

1. Austeilung der Fragepapiere an die HAL
2. Erstellung eines Analyseschemas zur quervergleichenden Auswertung der einzelnen, mehrseitigen Berichte
3. Auswertung der einzelnen Berichte
4. Gespräch mit Herr Pfister und Herr Baumann
5. Verfassung des vorliegenden Berichts

### **C. Analyse Phase RETROSPEKTIV**

In der Folge werden die Antworten zu den vier gestellten Fragen für jedes Departement wiedergegeben. Die Reihenfolge der Departemente ist zufällig und beinhaltet weder eine Wertung noch eine Hierarchie. Keine Antwort ist aus der HA Finanzen-Steuern eingegangen. Aufgrund seiner zum Zeitpunkt der Befragung kurzen Anstellungszeit bei der Gemeindeverwaltung konnte der zuständige HAL die Fragen nicht fundiert beantworten. Ebenfalls keine schriftliche Antwort liegt aus der HA Verwaltungsführung - Zentrale Dienste (ZED) vor. Nach Absprache mit der ebenfalls erst seit kurzer Zeit tätigen neuen Verwaltungsführung erachtete es die GPK als sinnvoll, diese Aussagen in einem zweiten Teil dieses Berichts näher und präziser zu behandeln. Sie bilden die Grundlage der Analyse der Phase PROSPEKTIV.

### **HA Bildung - Erziehung - Kultur (BEK)**

#### **1. Ablauf der Stellenbesetzungen**

Die Antwort bezieht sich auf den Zeitraum zwischen Herbst 2012 und heute. Da in der Verwaltung kein einheitlicher Prozess existierte, wurde ein eigener, mehrstufiger Ablauf erarbeitet. In einem wechselseitigen Verfahren sind dabei HAL und AL (Abteilungsleiter), ggf. TL (Teamleiter) und die Personalabteilung involviert. Die Aufschaltung des Stelleninsetes, die Einladung zum ersten Vorstellungsgespräch, Vorbereitungen der Lohnreihung für das zweite Gespräch sowie die Ausarbeitung und der Versand der Anstellungsunterlagen sind Gegenstand der Personalabteilung. Den Anstellungsentscheid trifft der HAL nach Absprache mit dem AL; die Anstellungsinstanz ist der Gemeindeverwalter zusammen mit der Gemeindepräsidentin. Alle anderen Schritte, insbesondere Stellenüberprüfung, Erstellen der Stellenbeschreibung, Evaluation der Dossiers bis hin zur Einholung von Referenzen liegen im Aufgabenbereich von HAL und AL.

Nach eigenen Aussagen hat sich dieses System bewährt. Alle Vorstellungsgespräche werden wenn immer möglich zu zweit geführt.

## **2. Anstellungsbedingungen, insbesondere in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Seit Herbst 2012 wurden alle Stellen betreffend Aufgabengebiet und Kompetenzen überprüft. Dabei wurden teilweise verzettelte Aufgaben neu gebündelt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess eingebunden, um klar strukturierte und transparente Verantwortungen zu schaffen. Auch wenn die Anpassung der Arbeitsgebiete stets ein dynamischer Prozess bleibt, konnte mit dieser neuen Konzeption die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden. Wichtige Instrumente sind einerseits die Stellenbeschreibung, andererseits die Mitarbeitergespräche.

Generell werden die Anstellungsbedingungen als gut eingestuft. Mögliche Problemfelder werden einerseits in der generellen Leistungsüberprüfung geortet, da befürchtet wird, dass sich die Konkurrenzfähigkeit zur Privatwirtschaft verschlechtern könnte. Andererseits wird in stetig wachsenden Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Potential für zunehmende Unzufriedenheit, Kündigungen und Krankheitsausfälle gesehen.

## **3. Entwicklungsperspektiven für das Personal, Inhalt und Ablauf der Mitarbeitergespräche**

Einmal jährlich finden Mitarbeitergespräche (MAG) statt, die von den direkten Vorgesetzten geführt werden. Dabei wird auf den standardisierten MAG-Beurteilungsbogen der Verwaltung zurückgegriffen und zusammen mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin neue, messbare Ziele fürs Folgejahr vereinbart. Am Schluss des Gesprächs werden berufliche Perspektiven und allfällige Entwicklungsmassnahmen besprochen. Die Wertschätzung der Mitarbeiterförderung im BEK führte in den letzten zwei Jahren zu einigen hierarchischen Beförderungen und weiteren, horizontalen Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Besucher einer Bildungsveranstaltung werden verpflichtet, ihr neu erworbenes Zusatzwissen in Form einer Mitarbeiterschulung weiterzugeben.

## **4. Generelle und individuelle Personalplanung**

Die Personalplanung ist ein „ad-hoc“-Traktandum in den wöchentlichen Einzelgesprächen zwischen HAL und AL. Bei Bedarf wird auch der Personalleiter in den Prozess miteinbezogen.

### **HA Einwohnerdienste - Sicherheit (EDS)**

#### **1. Ablauf der Stellenbesetzungen**

Inhalte der Stellenausschreibungen werden laufend überprüft und aktualisiert. Inserate werden in Zusammenarbeit mit der Personalleitung vor einer Publikation angepasst.

Eingehende Bewerbungen werden von der Personalabteilung triagiert, zwei bis vier erfolgversprechende Dossiers weiterverfolgt und die Bewerberinnen und Bewerber zu einem ersten Gespräch eingeladen. Maximal zwei Personen werden der Personalleitung für ein zweites Gespräch vorgeschlagen. Dieses führen die Personalleitung und der HAL mit dem/der Bewerber/in und wird genutzt, um Lohnfragen zu klären wobei vorgängig Referenzen eingeholt werden. Der Entscheid liegt abschliessend bei der Personalleitung und der Hauptabteilungsleitung.

#### **2. Anstellungsbedingungen, insbesondere in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Verantwortlichkeiten und Kompetenzen - auch Finanzkompetenzen - sind in der Stellenbeschreibung festgelegt. Nebst dem HAL und HAL Stv. haben nur zwei Mitarbeiter Finanzkompetenzen. Für eigene Kompetenzen bleibt wenig Spielraum, da die Aufgaben des EDS weitgehend in Reglementen und Gesetzen geregelt sind.

**3. Entwicklungsperspektiven für das Personal, Inhalt und Ablauf der Mitarbeitergespräche**  
 Innerhalb des EDS bestehen selten Möglichkeiten für die berufliche Weiterentwicklung, da Personalbestand und Fluktuationen gering sind und flache Hierarchien herrschen. Beispielweise wurden die AL abgeschafft.

Eine berufliche Weiterentwicklung ist mit einem Wechsel in die Privatwirtschaft oder einer Anstellung bei einer anderen Gemeinde verbunden. Trotzdem ist eine individuelle Förderung möglich, wenn es die Thematik der Arbeit zulässt. Es wird darauf verwiesen, dass eine Weiterbildung innerhalb der Verwaltung möglich sei. Die Gemeinde unterstütze Fort- und Weiterbildung, zu der es allerdings eigenen Willen und ein „rechtes Mass an persönlichem Engagement“ braucht.

MAG werden zwischen HAL und HAL Stv. aufgeteilt wobei der Beurteilungsbogen als „roter Faden“ dient. Im Gespräch wird ein Vergleich der Eigen- und Fremdsicht aufgrund des vorher ausgefüllten Bogens gemacht; dabei steht das persönliche Gespräch im Vordergrund.

#### **4. Generelle und individuelle Personalplanung**

Die heterogene Zusammensetzung der Aufgabenbereiche verlangt nach einer Planung in kleinen Bereichen. Die zukünftige Personalsituation wird vom HAL überdacht und mit dem Departementsvorsteher (DV) besprochen.

Da im EDS keine Hierarchien bestehen, können kaum MA gezielt für die Übernahme einer Führungsaufgabe gefördert werden. Die hohe Kontinuität der zu erbringenden Dienstleistungen erfordert grundsätzlich eine Fluktuation 1:1 zu ersetzen.

### **HA Soziale Dienste - Gesundheit (SDG)**

#### **1. Ablauf der Stellenbesetzungen**

Da bei der Verwaltung kein einheitlicher Prozess besteht, hat sich im SDG ein eigener etabliert. Die Eckpunkte sind dabei:

Ausschreibung durch den Personaldienst, wobei die Inhalte durch den HAL SDG definiert werden; Einladung zu Gesprächen durch den Personaldienst, Erstgespräche mit HAL und AL; Zweitgespräche mit zwei bis drei Personen mit HAL oder AL, inkl. HAL ZED, um Anstellungsbedingungen zu klären; definitiver Entscheid durch HAL oder AL SDG.

Der Prozess bewährte sich gemäss Aussage in nahezu 30 Verfahren, erfährt aber seit einiger Zeit erhebliche Verzögerungen: Während sich die Unterstützung der Personalabteilung früher mit günstiger Wirkung auf den administrativen Bereich beschränkte, will sich diese bei Rekrutierungsprozessen jetzt auch inhaltlich einbringen. Das macht das Geschäft kompliziert, aber im Effekt nicht besser. Schwerfällig wird es aus Sicht des HAL auch deshalb, weil der Personalabteilung dafür eigentlich die Ressourcen fehlen.

#### **2. Anstellungsbedingungen, insbesondere in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Aufgaben und Kompetenzen werden konsequent stufengerecht delegiert. Für alle Stufen sind Stellvertretungen „nach unten“ oder auf gleicher Stufe definiert.

Fachliche Entscheidungskompetenzen der gesetzlichen Sozialen Arbeit liegen ausnahmslos bei den Sozialarbeiter/innen, die in den vergangenen drei Jahren in den Kernkompetenzen systematisch mit mehrtägigen Weiterbildungen und Seminartagen geschult wurden. Diese Schulungen wurden von Allschwil organisiert und auch von anderen Gemeinden und der KESB-Leimental genutzt. Sie führten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer KESB-kompatiblen Aktualisierung ihrer Fachkompetenz. Dies insbesondere betreffend der Abklärung und Beratung von Klienten. Als Nebeneffekt wurde damit erreicht, dass alle

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gebiet der KESB Leimental ihre Fallarbeit zunehmend mit einer aufeinander abgestimmten Haltung und Sprache leisteten. Die damit verbundenen qualitätssichernden und kostensparenden Wirkungen reduzieren sich sukzessive, weil die Schulungen nicht mehr finanzierbar sind.

Aus Sicht des HAL ist seine Kompetenz sowohl im Bereich der Personal- als auch der Weiterbildungsentscheide zu engmaschig sowie nicht entwicklungs- und qualitätsfördernd definiert. Beides sollte im Rahmen des Budgets entsprechend der hohen Führungsverantwortung der HAL nachgebessert werden. Problematisch erweisen sich zudem die kurzen Kündigungsfristen für die geführten Mandats- und Fallführungen, da diese teilweise persönlich an die MA gebunden sind.

**3. Entwicklungsperspektiven für das Personal, Inhalt und Ablauf der Mitarbeitergespräche**  
MAG werden von den jeweils direkten Vorgesetzten geführt und abweichende Beurteilungen im Gespräch bereinigt. Der Beurteilungsbogen ist gemäss Aussage des HAL zu detailgenau und damit zu umfangreich. Weil er technisch ausgerichtet ist und nicht für die beschreibende Beurteilung konzipiert ist, muss er in der Anwendung prozessorientiert für eine erfolgreiche Personalförderung angepasst werden.

Entwicklungsperspektiven sind rein fachlicher Art. Es fehlen finanzielle Anreize, die die Arbeitsqualität und damit verbundene Einsparungen belohnen. Die relativ häufigen Stellenwechsel begründet der HAL wie folgt:

1. Systemänderungen, die für einen Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nachvollziehbar waren.
2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Zuge ihrer Weiterentwicklung andere oder neue Herausforderungen suchten.
3. Grosse Personalnachfrage, die zu einem Wechsel für attraktivere Stellen führt.

#### **4. Generelle und individuelle Personalplanung**

Die Personalplanung wird konsequent von der Geschäftsleitung (GL) und HA SDG geführt, gegebenenfalls mit Unterstützung des HAL ZED, und ist Fixtraktandum in den wöchentlichen GL-Sitzungen, den wöchentlichen AL-Sitzungen und den monatlichen HA-Sitzungen. Sofern nötig erfährt die HA SDG Unterstützung durch den/die DV.

#### **HA Hochbau - Raumplanung (HBR)**

##### **1. Ablauf der Stellenbesetzungen**

Vorstellungsgespräche werden nach „allgemein üblichen HR-Grundsätzen“ über mehrere Runden von Personen aus Verwaltung und Exekutive geführt.

##### **2. Anstellungsbedingungen, insbesondere in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die der GPK vorliegende Antwort ist nicht zielgerichtet. Moniert wird lediglich der geringe Handlungsspielraum als HAL.

##### **3. Entwicklungsperspektiven für das Personal, Inhalt und Ablauf der Mitarbeitergespräche**

Gemäss Aussage besteht kaum die Möglichkeit zur Weiterentwicklung auf der Stufe HAL, da sowohl die Aufgabengebiete definiert sind, als auch der tatsächlich angewandte Lohnspielraum begrenzt ausfällt. „So sei es daher der HA HBR infolge ungenügender Lohnstruktur trotz öffentlicher Ausschreibung nicht gelungen, am Markt einen geeigneten Projektleiter für das Schulhaus zu finden. Statt dessen war man gezwungen, die Leistung

extern zu vergeben, was de facto zu Mehrausgaben führt.“

MAG werden sehr sorgfältig vorbereitet und durchgeführt und von den MA „sehr geschätzt. Inhalt ist der Austausch über fachliche Ziele und menschliche Qualitäten und die Vereinbarung von zu erreichenden Zielen“. Über den konkreten Ablauf, die Mittel, den zeitlichen Rahmen, die Auswertung und die Periodizität der MAG liegt der GPK keine Antwort vor.

#### **4. Generelle und individuelle Personalplanung**

Die generelle und individuelle Personalplanung wird durch die Verwaltungsführung, HR-Verantwortliche und den HAL evaluiert, regelmässig aktualisiert und mit den Beteiligten besprochen.

#### **HA Tiefbau - Umwelt (TBU)**

##### **1. Ablauf der Stellenbesetzungen**

Neu zu schaffende Stellen müssen vom HAL im Rahmen des Budgetprozesses beim GV beantragt und begründet werden. Wird das Budget genehmigt, stellt die Personalabteilung einen Beschlussantrag an den GR. Dieser beschliesst die Stellenbesetzung.

Stellenbestzungen aufgrund einer Kündigung werden vor einer allfälligen Neubesetzung auf ihre Erforderlichkeit überprüft. Insbesondere wird evaluiert, ob die Stelle verschoben oder die Arbeit anderweitig erbracht werden kann. Bei einer Neubesetzung erfolgt ein Antrag an GV, der den Antrag an den GR richtet.

Wird die Stelle bewilligt, erstellt der HAL mit dem direkten Vorgesetzten die Stellenbeschreibung, der von der Personalabteilung als Inserat ausgeschrieben wird. Diese triagiert auch die eingehenden Bewerbungen. Der weitere Verlauf der Dossierprüfung ist abhängig von der Art der zu besetzenden Stelle. Grundsätzlich ist aber immer der direkte Vorgesetzte involviert. Es erfolgt immer eine neutrale Dossierprüfung anhand einer Checkliste, die auch eine Bewertung des Dossier enthält, um die Auswahl transparent und nachvollziehbar zu machen.

Im zweiten Gespräch werden Lohnfragen geklärt und der GV sowie der HAL kommen mit dem/der Bewerber/in in Kontakt.

##### **2. Anstellungsbedingungen, insbesondere in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Anstellungsbedingungen und Kompetenzen werden in den Stellenbeschrieben geregelt. Der GPK liegt eine Auflistung über die detaillierte Finanzkompetenz der einzelnen Stufen vor.

##### **3. Entwicklungsperspektiven für das Personal, Inhalt und Ablauf der Mitarbeitergespräche**

Die Entwicklungsmöglichkeiten sind aufgrund der geringen Anzahl MA, der flachen Hierarchie und den „höchst unterschiedlichen Fachgebieten“ begrenzt. Zudem ist die erfreulich tiefe Fluktuation der Entwicklungsmöglichkeiten nicht förderlich.

Fort- und Weiterbildungskurse werden unterstützt oder MA ermuntert, diese zu besuchen.

„Der Inhalt und Ablauf der MAG ist über die gesamte Verwaltung hinweg mit Formularen vorgegeben und damit ‚genormt‘“. Die GPK interpretiert die Aussage so, dass im Rahmen der MAG keine weiteren Kriterien und Aspekte ausserhalb der entsprechenden Formulare zur Anwendung kommen.

#### **4. Generelle und individuelle Personalplanung**

„Eine generelle Personalplanung über die gesamte Verwaltung durch die Gemeindeverwalterin oder Personabteilung fand nicht statt bzw. es war Aufgabe der HAL, diese durchzuführen“. Daher fanden im TBU regelmässig Gespräche zwischen HAL und AL statt, eine systematische Analyse - der GPK liegt eine Checkliste vor - basiert auf der Grundlage der MAG.

#### **D. Erkenntnisse**

- Offizielle, departementübergreifende Strukturen gab es nicht! Jedes Departement entwickelte eigene Strategien, die auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten waren.
- Möglichkeiten zur Personalentwicklung sind je nach Departement unterschiedlich. Einerseits ist dies auf fehlende Strukturen zurückzuführen, andererseits bieten die Departemente aufgrund ihrer spezifischen Aufgabenstellungen unterschiedliche Perspektiven.
- Die Fluktuationen betreffen nicht alle Departemente. Einzelne weisen über Jahre hinaus einen stabilen Bestand aus.

#### **E. Analyse Phase PROSPEKTIV**

Vorausgeschickt werden muss, dass die Arbeitsteilung innerhalb der GPK vorsah, dass sich der Präsident Jean-Claude Bourgnon der Analyse und dem Verfassen der Ergebnisse zur Phase PROSPEKTIV annehmen würde. Sein plötzlicher Tod im März 2015 stellte die GPK vor eine grosse Herausforderung. Nur mit grosser Mühe und Sorgfalt gelang es, die dazu vorhandenen Informationen zusammenzutragen und entsprechend aufzubereiten.

Bereits am Anfang hat die Prüfung der GPK darlegen können, dass Mängel im Personalwesen erkannt wurden und die Verwaltung an deren Behebung arbeitet. Um dem Auftrag des Einwohnerrates gerecht zu werden, hat die GPK deshalb beschlossen sowohl Rückblick als auch einen Ausblick vorzulegen. Dadurch wurde die Phase PROSPEKTIV geschaffen. Als Referenten stellten sich der Gemeindeverwalter Dieter Pfister (DP) und Jean-Claude Baumann (JCB), HAL Zentrale Dienste/GV Stv. zur Verfügung.

Im Rahmen einer gemeinsamen Sitzung mit der GPK wurde ihnen ein Zeitfenster von 45 Minuten zur Erklärung der Zustände und ihrer damit verbundenen Absichten eingeräumt.

#### **Ausführungen des Gemeindeverwalters und des Personalleiters**

DP und JCB sind erst neu dabei und können daher keine retrospektiven Antworten liefern, möchten aber ihr Vorgehen prospektiv erläutern. Dazu werden der GPK zwei Auszüge aus den aktuellen Reglementen VOR (Verwaltungs- und Organisationsreglement) und PBR (Personal- und Besoldungsreglement), inkl. Verordnung zum PBR vorgelegt.

Die Präsentation war in drei Bereiche gegliedert.

#### **1. MAG (Mitarbeitergespräch):**

DP stellt das aktuelle MAG vor, das in den Jahren 2008 bis 2012 Anwendung fand. Die ehemalige Mitarbeiterin Charlotte Weisshaupt schrieb einst ihre Masterarbeit zum Thema MAG. Darauf basierend wurde eine Empfehlung abgegeben, die auf Stufe HAL diskutiert worden ist. Besprochen wurden die Bereiche Stufung, Lautung der Begriffe, Einführung der Vorgesetztenbeurteilung (wurde 2012 eingeführt). Das MAG wurde bereits vom ehemaligen HR-Verantwortlichen Herr Schmassmann neu überarbeitet. Das MAG-Formular ist im Intranet vorhanden. Jeder Mitarbeiter hat darauf Zugriff. DP ist mit dem aktuellen MAG als Papier, wie auch als Instrument nicht zu 100% glücklich. Im Frühling 2014 wurde der Rhythmus der abgehaltenen MAG von GV a. i. G. Schaub vom Frühling auf den Herbst verschoben.

Als Problem wird festgehalten, dass die Wegleitungen nicht auf dem neusten Stand sind, insbesondere was die Auswertung der MAG betrifft. Anwendung fand das MAG-Papier in den Jahren 2013 und 2014. JCB hielt dabei fest, dass die Auswertung konkretisiert und vertieft ausgearbeitet werden muss. Ziel ist, dass das MAG eine Zusammenfassung der Arbeitsweise durchs Jahr beschreibt. Am Stichtag der Besprechung sollte es zu keinen „Überraschungen“ beiderseits führen. Dafür muss ein Modell geschaffen werden, die eine fundiertere Analyse zulässt, indem vermehrt Textpassagen anstelle von anzukreuzenden Kästchen vorherrschen. JCB begrüsst ausdrücklich eine solche Veränderung. Dabei sind MAG nicht als Lohnerhöhungsrunde zu betrachten, sondern sollen der Leistungsförderung sowie der Evaluation des Arbeitsstandes und des -klimas dienen. JCB möchte daher ein zusätzliches Formular für individuelle Lohnerhöhungen schaffen und legt dabei den Fokus auf eine zielgerichtete Auswertung der Papiere, auch wenn diese Verfahren sehr zeitintensiv sind. Die Geschäftsleitung bilanziert eine bis zwei Stunden mit der entsprechend ebenso langen Vorbereitungszeit für ein MAG.

Ebenfalls werden bereits in der Probezeit Gespräche geführt.

## **2. Fort- und Weiterbildung:**

Ein übergreifendes Konzept für alle Bereiche und Departemente, das nachvollziehbare Kriterien zur Förderung aufzeigt, ist nicht existent. So ein Papier hat bis heute nach dem Wissen von DP und JCB auch nie existiert. Einzig innerhalb des Reglements wird zwischen Fort- und Weiterbildung unterschieden:

Die Fortbildung beinhaltet Kurse zur Haltung des Standards. Die Kompetenz zur Förderung liegt beim jeweiligen HAL und ist auch budgetiert.

In Sachen Weiterbildung entscheidet DP auf Antrag. Ab CHF 5000.-- pro Person muss der GR als Plenum mitentscheiden. Dabei wird die betroffene Person, die in den Genuss der Weiterbildung kommt, für drei Jahre an die Gemeindeverwaltung gebunden, resp. erhält eine Rückzahlungspflicht bei Nichteinhaltung der Vertragsdauer.

Neu sollen Überlegungen einbezogen werden, die im Rahmen des Angebots an Fort- und Weiterbildung interne Angebote miteinbeziehen. Vielerorts sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der einzelnen Departemente mit zahlreichen Fähigkeiten versehen, so dass „im Haus“ viel Wissen vorhanden ist. Im täglichen Arbeitseinsatz werde dieses Wissen nicht oder nur bedingt gefordert, könnte an anderer Stelle aber nützlich eingesetzt werden. Diese horizontale Transferleistung zwischen den Departementen soll bei Weiter- und Fortbildungen genutzt werden, z.B. bei internen Word,- Excel-Schulung durch IT-Abteilung, die somit nicht extern erfolgen müsste. Nicht zuletzt spielen dabei Kostenüberlegungen eine Rolle. Auch wenn am Anfang finanzielle Ausgaben erforderlich sind, so dürfte langfristig eine Kostenreduktion erfolgen.

Grundsätzlich soll in Zukunft eine Art „Grundschule“ im Betrieb aller Departemente installiert werden, so dass Fähigkeiten übergreifend verfügbar sind und im Bedarfsfall genutzt werden können. Ziel ist es, bereits mit Beginn der Arbeitszeit einen gleichen Standard zu erarbeiten. Dieser ist zurzeit sehr unterschiedlich. Ein entsprechendes Konzept steht noch nicht, eine Testphase wurde (zum Zeitpunkt der Präsentation) durch JCB eingeleitet.

JCB und DP sind sich einig, dass eine sukzessive Entwicklung anzustreben ist. Diese braucht Zeit.



### 3. Rekrutierungsprozesse:

Gemäss DP wurden diese Prozesse auch in Vergangenheit durchlaufen, jedoch in bescheidenerem Masse. Insbesondere bei Führungskräften wäre es wichtig zu prüfen, ob sie auch Führungserfahrung mitbringen. Problem: In gewissen Sektoren ist es nicht möglich, eine solche Person zu finden. Es braucht daher auch den Mut zur Chance, in einem Evaluationsprozess bestimmten (internen) Personen die Chance zur Übernahme einer Führungsaufgabe, zur persönlichen Entwicklung zu geben. Damit einher geht aber auch die Entscheidung, wenn nötig einer Person den Führungsanspruch in der Probezeit abzusprechen und die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen.

Diesen Prozessen voran sollte immer die grundsätzliche Frage stehen, ob die entsprechende zu besetzende Stelle überhaupt (noch) richtig beschrieben ist, da sich eine Stelle mit der Zeit entwickeln und verändern kann bzw. auf neue Herausforderungen aus dem Umfeld neu reagieren muss. Jede Stelle ist kritisch auf Inhalt und Anforderung zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu definieren und beschreiben.

„Der Personalleiter stellt die richtigen Prozesse für die richtigen Leute an der richtigen Stelle sicher.“ Heruntergebrochen auf die einzelnen Stufen in der Arbeitshierarchie heisst dies: Auf Stufe HAL ist dabei immer DP und der entsprechende GR involviert, auf der Stufe MA und AL ist jeweils JCB einbezogen.

### Schlussfolgerungen der GPK

Im Anschluss an die Ausführungen stellte die GPK Fragen, um das Gehörte in einen aktuellen Kontext besser einbinden zu können.

Zur Selbstwahrnehmung punkto Positionierung bzw. Erreichungsgrad der Umsetzung der angestrebten Ziele wurde die Geschäftsleitung gebeten auf einer Skala von 1 (am schlechtesten) bis 10 (am besten) eine entsprechende Zahl zu nennen. Während DP eine „ungefähre Fünf“ nennt und dies damit begründet, dass einiges gut angelaufen sei, gutes Potential und viel Fachwissen vorhanden sei, aber dieses teilweise noch in die richtigen Bahnen gelenkt werden müsse, fällt die Einschätzung JCB mit einer „ungefähren Drei“ markant pessimistischer aus. Als Grund dafür wird auf die grossen Zeiträume zur Einarbeitung von Standardisierungen verwiesen, so dass dafür mit einem Zeithorizont von ungefähr fünf Jahren zu rechnen ist. Zudem ist dieser Wandel erst in den Anfängen, so dass Umwälzungen und gegebenenfalls Stellenneubesetzungen auch in der näheren Zukunft nicht ausgeschlossen werden können, zumal überprüft werden soll, ob die entsprechenden Stellen auch richtig beschrieben bzw. besetzt sind.

Da solche Umwandlungsprozesse über die Dauer einer Legislatur hinausgehen, wünscht sich die GPK, dass sich die Geschäftsleitung nach dem Ablauf von drei Jahren im Sinne einer Zwischenbeurteilung nochmals selbst auf der gleichen Skala positioniert und in einem kurzen Bericht über erreichte, verpasste und offene Ziele der GPK Auskunft gibt. Die GPK erachtet es als wichtig, dass langfristige Veränderungsprozesse nicht aus dem Blickwinkel verloren gehen und der Aktualität anderer Geschäfte zum Opfer fallen. Nach fünf Jahren wünscht sich die GPK von der Geschäftsleitung eine abschliessende Berichterstattung über erreichte und verpasste Ziele.

Die GPK erachtet dabei die Forderung nach einem Kurzbericht nicht als Selbstzweck. Vielmehr soll es damit der Geschäftsleitung ermöglicht werden, ihren Umgang mit dem durch die vielen Wechsel einhergegangenen Image- und Wissensverlust darzulegen. Die GPK ist davon überzeugt, dass die vorgeschlagenen Massnahmen und Prozessstrukturalisierungen ein richtiger Ansatz sein können, um die angestrebten übergeordneten Ziele Verbindlichkeit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu erreichen.

**F. Antrag**

Gestützt auf die Ausführungen stellt die GPK den Antrag:

1. Der Bericht an den Einwohnerrat hinsichtlich der Prüfung der Personalwechsel in der Gemeindeverwaltung wird zur Kenntnis genommen.

Für die Geschäftsprüfungskommission



Philippe Hofmann  
GPK Vize-Präsident